

# 하이브리드는 새로운 애자일이 아니다!

[앤디 조단](#) – 2018 년 9 월 4 일

앤디 조단은 온두라스의 Roatan 에 있는 수년간의 프로젝트 관리 경험을 가지고 있는 Roffensian Consulting S.A. 라는 경영자문 회사 사장이다. 앤디는 그가 쓴 기사들에 대해 사람들이 제기한 문제점들에 관한 논의와 다양한 피드백에 대해 항상 감사히 생각한다. [andy.jordan@roffensian.com](mailto:andy.jordan@roffensian.com) 로 이메일을 보내면 그와 소통할 수 있다. 앤디의 신간 [Risk Management for Project Driven Organizations](#) 을 지금 만나보시라!

Topics: [Agile](#), [Innovation](#), [New Practitioners](#)

지나간 연도들의 “Top Trends” 리스트를 다시 한번 들여다 보는 것은, 언제나 유용하며, 때론 즐거운 일이기도 하다. 프로젝트 관리의 관점에 있어, agile 은 몇몇의 리스트에서 거의 십여년 동안 Top trend 의 위치를 지켜왔다. (애자일의 유행이 언제 시들해졌는지 궁금해질 만큼), 그리고 최근의 몇 년 동안은 hybrid 가 점점 더 많은 Trend 리스트들에 이름을 올리고 있다.

하이브리드는 또한, 여러개의 아주 진지한 내용의 간행물들에 주요한 주제로 다뤄져 오고 있다. 2017 년 9 월에 발행된 [CIO article](#) 에서는 하이브리드에 대해 다음과 같이 언급하고 있다: “하이브리드는 애자일과 WBS 방식의 최대 장점을 적절하게 결합함으로써, 대다수의 프로젝트에 적용할 수 있는 새로운 프로젝트 관리 방법을 창조해 냈다.” 뭐라고? 여기서, 나는 한걸음 물러서서 바라보려고 한다. 결국, 십 수년 동안 트렌드를 이끌어 온 애자일이지만, 이제 하이브리드에게 그 자리를 내어 주는 것일까? 하이브리드가 대다수의 프로젝트에 적용 가능하다는 의미를 가진다고 한다면..... 우리는 더 자세히 이 내용을 들여다 볼 필요가 있다.

이러한 언급이 어디서에서 온 것인지, 나는 아주 잘 안다. 간단히 말해 이런 생각은 객관적인 근거가 아니다. 그럼에도 불구하고, 이러한 주장들의 근본적인 문제가 무엇인지에서부터 이야기를 시작해보는 것도 의미가 있다: 하이브리드는 프로젝트 전달 방법이 아니다. (하이브리드 애자일에 대해서는 이번 달에 발행될 다음번 기사에서 자세하게 다루도록 하겠다.) 물론, 일부 개인들이나 조직들에서 하이브리드 방식을 “Waterfall 과 애자일 방식 중 특정 요소들을 결합하여, 새롭게 표준화된 하이브리드 접근방식을 만드는 것”으로 정의하려고 하지만, 거의 대다수의 프로젝트 실무자들에게, 하이브리드는 이러한 의미가 아니며, 하이브리드 방식의 프로젝트 진행을 장려하는 리더들에게 또한 하이브리드는 단순한 결합의 의미는 더더욱 아닐 것이다.

많은 조직들(개인들)에게 하이브리드는 마인드셋이다.- 이론적인 접근 방식이며, 프로세스 중심의 접근 방식은 아니다. 하이브리드에는, 계획은 waterfall 방식으로, 관리는 애자일 방식으로 해야 한다 그리고, 이 두 방식은 균형을 이뤄야 한다(실제로는 절대 그러면 안되는)와 같은 딱 정해진 “규칙”이라는 것이 존재하지

않는다. 지금까지의 방법론들의 문제점은, “하나의 사이즈로는 아무 것에도 딱 들어 맞을 수 없다.”는 사고방식이다. 이러한 생각은 표준화를 위해 유효성을 희생하기도 한다. 간단히 말해, 급변하는 현대 사회에서 이러한 방법은 쓸 수가 없다. 우리가 성공하기 위해서 필요한 것은 각 프로젝트에서 발생하는 독특한 위험 요소들을 해결하고 프로젝트를 완료하기 위해서, 상황에 맞게 우리의 접근 방식을 수용/변경할 수 있는 능력을 갖추는 것이다. (cue hybrid...the *real* hybrid).

### 하이브리드 프로젝트 진행의 정의

하이브리드 프로젝트 진행이 무엇인지에 대한 나의 생각은, - “공식적”으로 발행된 어떠한 간행물에도 언급되지 않은, 단지 나만의 정의라는 것을 참조하길 바란다. 그렇지만 대다수의 조직에서 하이브리드 방식이 겪고 있는 현실을 반영하고 있다고 말할 수 있다. - 하이브리드 업무 진행방식은 간단히 말해 하나의 특정 방식으로 이뤄낼 수 있는 것보다 월등히 좋은 성과물을 만들어 내기 위해, 협업을 통하여, 실행 가능한 문제해결 접근 방법들을 적절히 결합하는 것이라 할 수 있다. 이렇게 정교한 기술들의 조합은 프로젝트마다 달라질 수 있다.

그러면, 나의 주장이 어떤 것인지 지금부터 좀 더 구체적으로 알아보도록 하겠다. 조금 과장해서, 애자일과 waterfall 을 한 연속체의 양쪽 끝이라 가정해보자. 한쪽 끝에는 잘 정돈된, 계획기반의 전통적인 혹은 waterfall 방식이고, 다른 한쪽 끝은 다양한 애자일 방법들로 이루어진, 실행 중심, 환경 적응형 방식이라고 가정할 수 있다. 이 양 극단의 사이에는 많이 공간들이 있고, 바로 이러한 공간이 하이브리드가 살아 숨쉬는 곳이다. Waterfall 프로젝트에 Kanban 보드를 넣어보라, 프로젝트 backlog 에 WBS 를 생성해 보라—이런 것들이 바로 하이브리드다.

실제적으로, 이 두 사례는 거의 발생하지 않는다, 적어도 서로의 양극단에서는 말이다. 대신, 몇몇은 애자일에서, 또한 몇몇은 전통적인 방식에서 가져온 서로 다른 양극단의 요소들을 잘 결합해서 프로젝트를 진행할 것이다. 각각의 프로젝트는 각각의 구조를 기반으로 기존의 계획기반 또는 애자일 방식으로 진행되겠지만, 궁극의 목표를 이루기 위해서는, “순수한” 한 가지 방법론만(애자일만, waterfall 만)을 고집하지는 않을 것이다. 각각의 방법은 목표 성취를 위한 기회와 도전을 적절히 반영하기 위해 스스로 적응/변화해 나갈 것이다.

현실에서, 이것은 애자일한 프로젝트에 추가적인 구조를 생성하거나, 리포팅을 함으로써, 규정을 준수하거나, 요구사항들을 만족시키려 하는 노력을 의미할 수 있고, 또는 waterfall 방식에서 계획의 진화 (작업의 완료 전에 프로젝트를 시작할 수 있게 하는)를 의미할 수도 있다. 핵심은 하이브리드의 요소들은 개별적으로 관리되는 특정 프로젝트가 직면한, 각기 다른 도전 과제들을 해결하기 위해, 특별하게 만들어진 요소들이라서, 임시적 방편이나 혹은 반대로 모든 프로젝트에 적용되는 정형화된 문제 해결 접근 방식이 아니라는 점이다.

### 하이브리드 방식을 습득하기 위해 필요한 역량들

매니저들이 단순히 새로운 문제 해결 방식(하이브리드 방식)을 배움으로써, 하이브리드로 진행되는

프로젝트를 효과적으로 관리하기는 쉬운 일이 아니다. 단순히 새로운 방식을 배우는 것 보다, 매니저들은 아래의 3 개 요소들을 적절히 조합할 수 있는 역량을 반드시 가져야 한다.

1. 전통적인, 계획기반의 waterfall 방식을 잘 알고 이해해야 하며, 더 나아가 이 방식으로 프로젝트를 효과적으로 관리할 수 있어야 한다.
2. 애자일 방식에 대해서도 같은 수준의 이해도와 숙련도를 가지고 있어야 한다. 최소한 해당 조직에서 사용하고 있는 애자일 방법에 대해서는 물론이고, 이상적으로는 다른 많은 애자일 방법들(이를테면, 적어도 칸반이나 스크럼)은 잘 알고 운용할 줄 알아야 한다.
3. 각기 관리하고 있는 개별의 프로젝트 요소들을, 어떤 방식으로 진행할지 결정할 수 있는 판단력과 프로젝트의 상황에 맞게 이러한 요소들을 잘 수정하여 적용하는 능력.

맨 마지막에 이야기한 내용이 가장 영향력이 크다고 할 수 있다. 애자일과 waterfall 두 가지 방식 모두를 배우는 것은 사실, 복잡한 일은 아니다. 한 가지 방식을 이미 잘 알고 있는 PM 이라면, 다른 방식으로 진행되는 프로젝트를 시작해보면, 바로 아주 빨리 다른 방식을 배울 수 있다. 두 방식이 아주 다르지만, 궁극적인 목표와 지향점은 같다. 기본적으로 두 가지 방식 모두 자율성을 가지고 움직이며, 궁극적인 성과를 낼 수 있는 팀을 요구한다. 이와는 대조적으로, 각기 다른 문제해결 방식을 “어느 때”에 적용할지 판단하는 것은 훨씬 더 어려운 문제라고 할 수 있다.

효과적인 결정을 위해서, PM 은 여러가지 요소들을 이해하고 있어야 한다.

- **각 문제해결 방식들의 장/단점:** 단순히 “애자일 관리방식을 적용하면, 이런 일들이 발생한다”거나 “Waterfall 방식을 적용하면 이런 일들이 발생한다.”고 정의하는 것이 아니라, 현 상황의 특별한 요구사항을 만족하기 위해서, 여러 방식들을 변경하고, 응용해야 하는 상황들이 있을 수 있음을 알아야 한다.
- **과거와 미래의 결정들에 대한 영향력:** 문제 분석, 변화 관리 그리고 이와 비슷한 관리 기술들은 한 프로젝트를 진행하면서 셀 수 없이 많을 정도로 필요하다. 항상 특정한 방법으로 이런 역량들을 관리하라는 법칙은 없지만, 더 많은 접근 방식을 쓸 수록, 복잡도도 더 높아지고, 결국에는 효과성 및 효율성에 영향을 줄 수 밖에 없다.
- **프로젝트의 방향성과 우선순위:** 여러 프로젝트를 진행할때 어떤 접근방식을 채택할지에 대한 결정은 프로젝트의 결과물을 어떻게 전달하느냐에 크게 달려 있다. 간단한 예를 들자면, 결과물을 더 빠르게 전달하는데 적합한 접근 방식을 택하는 것은 (전달하는데 걸리는 시간이 중요한 사항이 아닌 경우) 적합하지 않다. 이런 경우에는 정확도, 품질, 저비용 등등에 우선순위를 두는 접근 방식에 초점을 맞추는 것이 훨씬 좋다.
- **다양한 접근방식을 잘 소화할 수 있는 팀의 역량:** 간단히 생각하면, waterfall 방식에 익숙한 팀은 너무 많은 애자일 관리 방법들을 쓰지 않도록 주의해야 한다고 생각할 수도 있지만, 반드시 그렇지만은 않다. 이 두 가지 각기 다른 방식은 서로 잘 적용될 수 있다. 다만, 팀이 이

두 가지 방법을 사용하는 것 때문에 위축되어서, 긴장되지 않게끔 하는 장치들을 사전에 마련해야 한다. (예를 들어 Jargon 을 사용하는 것과 같은...)

좀 더 많은 이야기들을 할 수 있지만, 이미 충분한 아이디어를 얻었을 거라고 생각한다. 하이브리드는 특정 방법론이라기보다는, 프로젝트의 세부적인 부분들에 대한 의사결정을 어떻게 해나갈 것인지에 대한 접근방식에 훨씬 더 가깝다. 실제적으로, 오히려 "반(反) 방법론" 이라고 말할 수 있다. 왜냐하면, 하이브리드 방식은 정형화된 한 가지 접근방식이 아니라, 좀 더 고도화하고 상황에 맞게 변형해 나가는 것을 이 방식은 장려하고 있기 때문이다. 하이브리드 방식으로 일하는 PM 들은 성공적으로 업무를 진행할 수 있는 능력을 반드시 갖추어야 한다. (적어도 위에 언급된 역량들과 판단력을 성공적으로 수행해야 한다) 또한, 동시에 자신들의 능력, 자신들이 속해있는 팀의 능력 그리고 그들이 운용하고 있는 하이브리드 환경에서 가능한 것들에 대한 믿음을 가질 수 있을 만큼, 자신감을 가져야만 한다.

## 결론

대중들에게 널리 읽히고, 더불어 존중 받는 간행물의 한 기사를 참조하는 것으로 나는 이 논의를 시작했다. 사람들은 거기에 실린 기사를 읽은 그대로 믿을 것이며, 이런 기사들이 더 이상 잘못될 수 없을 정도로 틀렸다고 난 생각하기 때문에, 걱정을 하는 것이다. 하이브리드 방식은 어떤 하나의 "대단한 방법"이 아니라, 이미 존재하고 있는 다양한 프로젝트 관리 방식들에 대한 아주 넓고, 다양한 종류의 변형이라고 할 수 있다. 하이브리드는 해결방식을 보는 하나의 마음 가짐이며, 새롭고, 혁신적이며, 오늘 날의 급변하는 환경에서 잘 적용되도록 설계된 프로젝트 관리와 프로젝트들을 대하는 하나의 사고방식 이다. 오늘날의 환경에서 성공하기를 조직이 바란다면, 하이브리드는 널리 잘 퍼져나가야할, 반드시 필요한 접근 방식이라고 할 수 있다.

어쨌든, 하이브리드는 새로운 애자일이 아니다. 애자일을 대체하는 것도 아니고, 애자일의 확장도, 다른 어떤 형태의 애자일도 아니다. 하이브리드 방식에는 애자일과 waterfall 방식 모두가 반드시 녹아들어 있어야 하지만, 두 가지 중의 어느 특정 하나로 정의되어지지는 않는다. 사람이라면 자연적으로, 새로운 개념들이 생겨 나면, 그것들을 기존에 알고 있어서 익숙한 카테고리로, 하나 하나의 특정 분류 함에 넣고자 한다. 만약 우리가 계속해서 이렇게 한다면, 우리는 항상 아주 딱 맞는 분류함을 선택해야만 하지만, 하이브리드는 어느 특정 분류함에도 딱 들어 맞지는 않는다. 하이브리드는 어떤 다른 그 무엇이며, 더 나은 존재이기 때문이다.